

SIATS Journals

Journal of Islamic Studies and Thought for Specialized Researches

(JISTSR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية

المجلد **5**، العدد 2، أبريل 2019م

e-ISSN: 2289-9065

أثر الإبداع الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لدى الإدارات القيادية في المؤسسات الحكومية

The effect of administrative innovation on improving the efficiency of the job performance of the leading departments in the governmental institutions

مسلم بن سالم بن محمد بن مطر الحراصي

باحث بدرجة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية

أ.د. سيتي رقية

د. محمد مِهلار

كلية القيادة والإدارة – جامعة العلوم الإسلامية الماليزية



2019م – 1440 هـ



ARTICLE INFO
Article history:
Received 22/1/2019
Received in revised form1/2/2019
Accepted 20/3/2019
Available online 15/4/2019
Keywords: administrative innovation, performance, governmental institutions

Abstract

The aim of this study is to examine the effect of administrative innovation on improving the efficiency of the job performance of the leading departments in the governmental institutions. To answer these questions, the researcher used the descriptive quantitative approach. The questionnaire was designed to be a tool for collecting sample performance and the most important results of this study were:

1- The reality of administrative innovation and the performance of the leadership in government institutions at a high level.

2- There is an impact of the administrative innovation in the administrative leadership of government to improve their competencies and abilities.

3- There were no statistically significant differences between the respondents' answers on the relationship between administrative innovation and improving the efficiency of the job performance, due to (gender, age and scientific qualification).

4- There are statistically significant differences between respondents' answers about the administrative innovation, due to (years of experience in favor of administrative leaders with less than five years of experience).

5- There are statistically significant differences between respondents' answers about the job performance due to (current job for general director's assistants).

Keyword: administrative innovation, performance, governmental institutions



ملخص الدراسة

نظراً لحاجة المؤسسات الحكومية للدراسات العلمية المتخصصة في مجال الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، فقد صممت هذه الدراسة والتي هدفت إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لدى الإدارات القيادية في المؤسسات الحكومية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، حيث صممت الاستبانة لتكون أداة لجمع البيانات، والتي تحوى (59) فقرة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- واقع كلاً من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى الإدارات القيادية في المؤسسات الحكومية بمستوى مرتفع.

2- يوجد تأثير للإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية في تحسين كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية.

3- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى (لسنوات الخبرة لصالح القيادات الإدارية ذات الخيرة الأقل من خمس سنوات).

4- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى (للوظيفة الحالية لصالح المدراء العموم المساعدين).

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، الإدارات القيادية، المؤسسات الحكومية



المقدمة

يعتبر الإبداع أعلى مراتب التميز لما له من دور و أثر على النفس، والعاملين، والمؤسسات في رفع كفاءتهم ،وتحفيزهم ورفع المستوى الإنتاجي ،ويشمل الإبداع مجالات متعددة وواسعة في حياتنا منها الإبداع في المجال الإداري.

ومما لا شك فيه إن كثيراً من المؤسسات على مستوى العالم تنتهج مجال الإبداع الإداري والدراسة فيه لعدة أسباب منها:

1- التطلع نحو الارتقاء بالمؤسسات الحكومية وتطوير أداء القيادات الإدارية، والعاملين بما يواكب الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتقديم افضل الخدامات المطلوبة.

2- إثراء الميدان العملي ببعض الدراسات التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي والارتقاء به ووضع الحلول لإبراز بعض المفاهيم المهمة.

3- وضع الحلول المناسبة؛ وذلك استجابة للتقارير والتوصيات التي صدرت من الدراسات السابقة والمؤسسات ذات العلاقة، والتي تشير إلى أن متطلبات العصر هو الدفع نحو تطوير الأداء الحكومي، ومعالجة بعض النقاط والتي تمثل تحدي يجب الوقوف عليه من أجل التخلص منه.

وبناءً على ذلك يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء المتميز وتطور من إمكاناتها، وتعمل على تقديم الجديد، وتصبح واجهة أداء يشار إليها بالبنان، ولقد تبنت هذه الدراسة البحث في بعض الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي وهي (جودة وكمية الإنتاج، وسرعة وكفاءة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، الوثوق والمثابرة، وتقييم الأداء).



مشكلة الدراسة

يعد الإبداع الإداري وما يحويه من متطلبات العصر الحديث لما يمثله من أثر بارز في إحداث النقلة النوعية والتغيير، ولقد لاحظ الباحث قلة ممارسة الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية، ولتأكد من ذلك تم الرجوع إلى التقارير الصادرة من الجهات المعنية في تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك أوضح التقرير الفتري الصادر من البنك الدولي (2014) أن الأداء الوظيفي بسلطنة عمان، والتي أشارت إلى وجود خلل وحاجة ماسة لتطوير الجوانب الإبداعية من قبل الإدارات العاملة في المؤسسات الحكومية، فمن خلال التقرير الذي أصدره البنك الدولي حول الأداء الحكومي لسلطنة عمان في الفترة من عام 1996 إلى 2013 تبين انخفاض كفاءة الأداء الحكومي من 70 نقطة إلى 60 نقطة.

كما أوصت بعض الدراسات بالاهتمام بمجال الإبداع الإداري مثل دراسة هيجان (1999) ودراسة العواد (2005)، ودراسة الكلباني (2007)، ودراسة القحطاني (2007)، والنبهانية (2015).

ومن هذا المنطلق سوف يقوم الباحث بدراسة أثر الإبداع الإداري الذي تمارسه القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، والتي سوف تشمل عينات مختلفة من جميع المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، والتي تم توضيحها.

أسئلة الدراسة

1- ما واقع كلاً من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى الإدارات القيادية في المؤسسات الحكومية.

2- ما تأثير الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية على تحسين كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول كلاً من الإبداع الإداري وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ؟



أهداف الدراسة

1- التعرف على واقع كلاً من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى الإدارات القيادية في المؤسسات الحكومية.

2- دراسة مدى تأثير الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية على تحسين كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية.

3- تفسير مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من حاجة المؤسسات الحكومية لتطوير المؤسسي ورفع القدرات الإنتاجية للمؤسسات العمانية بما يتناسب مع التطور والتقدم التكنولوجي السريع، علاوة على ذلك فإن الأهمية الأبرز هو إثراء الميدان الإداري بمراجع ومعلومات قيمة يمكن الاستفادة منها في تطوير الجوانب الإبداعية، وتوضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بالعناصر الباعثة للإبداع الإداري، و تأثير المتغيرات الديموغرافية في تحسين قدرات الإدارات العمانية ورفع كفاءة الإنتاج لديهم، وهذا ما سوف ينعكس على انتاج المؤسسة بشكل عام وتحسين أدائها.

فرضيات الدراسة

1- لا يؤثر الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على تحسين كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية..



2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول كلاً من الإبداع الإداري وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

منهج الدراسة

سوف يقوم الباحث في دراسته بتطبيق المنهج الوصفي للحصول على وصف الظاهرة بصورة كمية والذي يعمل على وصف الواقع الحالي كما هو والحصول على الاستنتاجات، وذلك باستخدام الاستبانات وتحليلها للوصول إلى النتائج من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع الإداري

إن التعريف الدقيق للإبداع الإداري أمر في غاية الصعوبة كون الإبداع عملية معقدة ويمكن تطبيقها في كافة الجوانب المختلفة بالمؤسسات كما يمكن أن يختلف بصيغته الوصفية من شخص إلى أخر ومن مؤسسة إلى أخرى ولابد لنا من الخوض في بعض المفاهيم الخاصة به ودراستها بصورة دقيقة ،كما أن الإحجام لمفهوم واحد يتعارض مع فكرة الإبداع وإطلاق المجال للتفكير.

وبهذا فإن الإبداع الإداري هو عمليات متعددة الجوانب يختلف نشاطها من مرحلة إلى أخرى، كما يتطلب ذلك القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحد[1].

كما تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري من جانب يمثل تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم البعض في تنظيم مرتب[2].

(1) Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in ./33Xs Research in Organizational Behaviour, Vol. 10, pp 169 221.
(2) Richard W. Woodman, John E. Sawyer and Ricky W. Griffin The Academy of Management Review Vol. 18, No. 2 (Apr, 1993), pp. 293-321.



وتوسعت المفاهيم حول الإبداع الإداري فهو يمثل شئ أصيل لم يكن موجوداً من قبل، سواءً كان ذلك المجال الميكانيكي أو الفني أو الإنتاجات العلمية[3].

كما يمكن تعريفه على أنه دمج مجموعة من القدرات التي تعين الفرد على إنتاج فكرة جديدة متميزة وقابلة لتطبيق بهدف حل مشكلة معينة أو تطوير النظام القائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي حديث لتنفيذ أعمال المؤسسة بطريقة تكفل تحقيق الأهداف بكل فاعلية وكفاءة، وهنا يقصد بالقدرات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطر، والتحليل والترابط)[4].

كما تطرق إليه بعض الباحثين على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من القدرات العقلية والفكرية والتي تنتج عنها أفكار وأساليب جديدة مبدعة وخلاقة تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، باعتبار قابلية تطوير هذه القدرات وتطويرها بالتدريب بناء على إمكانات الفرد والمنظمة للاستفادة منها في تحسين وتفعيل أداء المؤسسة[5].

ومن خلال سرد المفاهيم السابقة يمكن لنا تعريف الإبداع الإداري بأنه تظافر الجهود المشتركة بين الأفراد في المنظمة من أجل التغيير والتجديد والخروج عن المألوف بهدف رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة كافة الجوانب وبشكل متكامل.

[3] القذافي، رمضان.(2002). رعاية الموهوبين و المبدعين. مصر. الإسكندرية: المكتبة الجامعية. ص13 .

[4] العساف، وفاء عبدالعزيز.(2004)."واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض". رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود.

[5] الجعبري، عدنان.(2009)." دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية". رسالة ماجستير. جامعة الخليل.



المبحث الثاني : المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري

يمثل المناخ التنظيمي المحرك الرئيسي، والمدخل المهم لإدخال الإبداع الإداري في المؤسسة بكل ما يحويه من أبعاد، كما أنه الطريق الحقيقي لإدخال الإبداع في المجالات الأخرى، والممارسة الصحيحة لتهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة، يعمل على تغيير سلوك العاملين وتثبيت توجهاتهم الإيجابية نحو الإنجاز.

وقد عرفه بعض الباحثين على أنه مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيرة من التنظيمات[6].

ولقد تطرقت كثير من الدراسات لهذا الجانب، وخلصت بنتائج متعددة قد تختلف من دراسة إلى أخرى وهنا سوف نشير إلى المتغيرات الباعثة للإبداع الإداري والمتمثلة في:

1- الهيكل التنظيمي وتأثيره على الإبداع الإداري:

وهو الإطار العام الذي يوضح تسلسل الإدارات والأقسام داخل المؤسسة وطريقة انسيابية السلطة، ومن خلاله يتم التعرف على خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، كذلك يمكن من خلاله التعرف على الهيكل التنظيمي لكل المؤسسة وبمختلف تقسيماتها، والشكل الذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الذي يحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات .

ويجب في الهياكل التنظيمية أن تكون محرك إيجابي داخل المؤسسة يقوم على اللامركزية ويتم خلاه تفويض السلطة، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات، ويهيئ فرص واسعة وكبيرة لدى العاملين بهدف الإبداع والابتكار، حيث يتيح

---

[6] الذنيبات. محمد محمود(1999). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية بالأردن. المجلد26. العدد1. الأردن: دار العلوم الإدارية.



لهم الهيكل التنظيمي المرن فرصة تنفيذ أعمالهم بكل سهولة ويسر وبحرية واستقلالية في اتخاذ القرار مما يشجع على التنافس(7).

2- تأثير أسلوب القيادة على الإبداع الإداري

والذي يتمثل في الأسلوب القيادي الذي يمارسه المسؤولين على موظفيهم، ومن خلال الأسلوب المتبع على العاملين ينعكس الأداء، ومثال ذلك الأسلوب الديمقراطي يتيح المجال أمام العاملين للمشاركة وابدأ الرأي وهذا ما سوف يشجع الموظف على روح المبادرة بينما الأسلوب الاستبدادي يعمل على تنفير العاملين وعدم رغبتهم في المبادرة والابتعاد عن موقع السلطة ، ومن خلال أسلوب القيادة يستطيع القائد أن يؤثر على الموظفين لديه وترغيبهم في العمل، وبذلك ترتفع نسبة تقبلهم للأوامر التي تصدر منه.

لذلك على القائد خلق جو أبداعي وممارسة حكيمة للقيادة يشعر فيها العاملون بالانتماء للمؤسسة، ويشركهم في اتخاذ القرارات، بهدف خلق أجواء ايجابية يشعر الموظفين بالانتماء مما يأخذ بالمناخ التنظيمي نحو الإيجابية(8).

إن القائد المبدع من يبحث عن الأسلوب الناجح، ويتقبل التجديد والأفكار الواردة إليه من العاملين، كما أنه يرفض التقليد والعمل الروتيني، ويوظف ذكاءه بشكل إيجابي ويبعد عن الإجراءات العقيمة، ويبحث عن الجديد والأفكار النادرة(9).

3- تأثير الحوافز والترقيات على الإبداع الإداري

(7) حريم، حسين.(1997). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات. عمان. الأردن: زهران للنشر والتوزيع.

(8) بلكو . مصطفي. (2016)." أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:. رسالة ماجستير"، جامعة قاصدي مرباح.

(9) نصر الله. حنا. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.



تمثل الحوافز الداعم الرئيسي لتحفيز أداء الموظفين من خلال العلاوات والترقيات التي يتمتع بها كل موظف مقابل الإنجاز الذي يحققه، والاهتمام بها يؤثر على أداء الموظفين والذي ينعكس ايجابياً داخل المؤسسة، وشعور الموظفين بنظام الحوافز والترقيات وارتباطها بمعدلات الأداء يزيد لديهم الثقة والانتماء للمؤسسة، ويشجع على بذل المزيد من الجهد، ويغير في سلوكهم العملي ويزيد من تحمل المسؤولية ويرفع من معنوياتهم نحو الحرية في التجريب[10].

وأثبتت كثير من الدراسات أن التحفيز يعزز من قابلية الأفراد إلى الإبداع، وبذلك لابد من ربط نظام الحوافز بتحقيق الأهداف، وبالأداء الذي يحققه الموظف، أما اذا لم يكن هناك ربط بين الحافز والهدف تصبح لا فائدة منها، ومن الطبيعي عندما تقدم المكافأة لشخص ما مقابل أفكاره الإبداعية سوف يعمل جاهداً على تقديم أفكار أكثر وأفضل، والعكس في ذلك اذا لم تقابل الأفكار بالترحيب والاستقبال والتحفيز فإن الموظف سوف يصاب بالإحباط والكسل والخمول.

4- التأهيل والتدريب

ويقصد به تطوير الكوادر البشرية والعمل على رفع قدرات العاملين للارتقاء بالعمل، وتعتبر التدريب في المؤسسات الحديثة هو الأداة الناجحة والاستثمار المستقبلي إذا ما أحسن توظيفه وفق الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة ووفق حاجة العاملين فيها، وهذا ما سوف يعزز من رفع قدرات الأفراد ويرفع مستوى وكفاءة الاداء والإنتاج.

كما يعتبر التدريب أحد الأركان الهامة والضرورية في الإبداع الإداري؛ والسبب في ذلك أن المنظمات والمؤسسات تواجه التطورات والتغيرات الحديثة والمتتالية وهو ما يتطلب منها تأهيل وتدريب العاملين لمواكبة ذلك التطوير.

([10]) أثير حسو إسحاق.(2014)." دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية".: مجلة تكريت للعلوم الإدارية. جامعة تكريت. ص100.



وتتم عملية التدريب من خلال استطلاع الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك من خلال التقارير المستمرة والملاحظات المباشرة من قبل المسؤول المباشر وللتدريب فوائد كثيرة ومتعددة منها:

1- انجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل أكثر جودة.

2- تقديم الخدمات للمستفيد بطريقة أفضل ووفق احتياجات المستهلك.

3- استخدام التقنيات والتكنلوجيا الحديثة بصورة أكثر فاعلية.

4- يعد التدريب استكمالاً لمسار التعليم وذلك بعد التوظيف والممارسة العملية لرفع القدرات.

5- تنمية المجتمع من خلال رفع كفاءة الأفراد في التعامل مع المجتمع وتقديم بعض الخدمات لذلك المجتمع.

كما أن التدريب يطور من طرق العمل لتمكين الموظفين من أداء وتنفيذ عملهم بشكل أفضل، وضرورة الربط بين التدريب النظري، والتطبيق العملي حتى تثبت تلك المهارات لدى المتدربين ويكون لها أثر وفائدة، وكذلك الاستفادة من الدولة المتقدمة والتي تملك الخبرة في مجال التدريب[11].

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي وعناصره

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر الأداء الوظيفي عن الجهود التي يبذلها العاملون كلاً في مجال تخصصه بما يحقق أهداف ومضامين المؤسسة التي يعمل فيها، ويتوقف ذلك على الإمكانات المتاحة والتجهيزات ومدى توفر الأجهزة والأدوات الحديثة اللازمة لتحقيق الإنجاز، كما يتوقف كذلك على تأهيل الموظفين والمؤهلات العلمية التي يحملونها، والخبرات التي اكتسبوها، ومدى ممارسة العمل بشكل صحيح تحت إشراف كوادر وهيئات مؤهلة ومحترفة.

---

(11) السامرائي، مهدي.(2010)." أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالعراق". رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك.



وقد عرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة اللازمة لأداء عمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط معين، وهو ما يتيح لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددو بأقل جهد ووقت، ويمكن لنا أن نميز ثلاث طرق لقياس الأداء هي كمية الجهد المبذول، ونوعية ذلك الجهد، ونمط الأداء[12].

كما عرف ايضاً بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في مجال الوظيفة، والاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية المنظمة للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص[13].

وبهذا يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه المستوى المتقن من الجهود الفنية والمهارات المبذولة لممارسة المهام المتعلقة بوظيفة الفرد داخل المؤسسة بما يحقق الأهداف المطلوب إنجازها.

وبهذا فالأداء الوظيفي يمثل وسيلة مهمة لتحقيق الأهداف ولا يمكن بأي حال من الأحوال اعتباره هدف مستقل.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يمكن حصر عناصر الأداء الوظيفي في عدة عناصر مهمة جداً كما حددها (الحسيني، 1994)[14] وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في مجموعة المعارف والمعلومات و المهارات الفنية والمهنية التي يمتلكها الموظف، والمعرفة الشاملة حول الوظيفة والوظائف الأخرى المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل ادراك الموظف لعمله وما يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقيم واتجاهات والقدرة على التنظيم والقيام بالعمل وتنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.

([12]) عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية.: دار المعرفة الجامعية. ص 25 – 26.

([13]) العوامله. نائل. (2004)." الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة". دراسات العلوم الإنسانية. المجلد 31.

([14]) الحسيني. أحمد بن عبدالله. (1994). "علاقة الإشراف الإداري بأداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض"، أكاديمية نايف للعلوم الامنية.



- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي ينجزه الموظف تحت الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: وتتمثل في مقدار تفاني الموظف في أداء مهامه الوظيفية وبذل الجهد وتحمل المسؤولية والجدية في تحقيق أهداف العمل في الوقت المحدد وبما يحقق إنجاز متميز ، ومقدار حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين.
- بيئة العمل: والبيئة تتكون من عوامل مختلفة تتمثل في العوامل الداخلية والخارجية، أما العوامل الداخلية فهي التي تؤثر على هيكل المؤسسة والأداء الفعال والتنظيم وأهداف الأداء وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المتبعة، أما العوامل الخارجية تتمثل في البيئة التنظيمية التي تؤثر على فعالية الأداء وهي العوامل الاجتماعية و التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والحضارية والقانونية.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً لتحديد الأهداف التي تحققت في المؤسسة، وقد يتعرف هذا التقييم على عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض على المؤسسة نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية[15].

وبذلك نجد أنه من المهم وضع سياسة تقييم أداء العاملين بما يتناسب مع المؤسسة نفسها واحتياجات العاملين بها وبما يتناسب مع مهامهم الوظيفية، وهذا ما سوف يحقق مبدأ معرف قدرات كل موظف داخل المؤسسة، واذ يعتبر ذلك جزء من الإبداع التنظيمي.

ومن خلال البحوث والدراسات السابقة، يمكن إجمال العناصر التي تحدد وتقيس الأداء الوظيفي في :

- جودة وكمية الأداء المنجز وذلك إدراكاً لأهمية استغلال الوقت والجهد والإمكانات الفردية من المعارف والمهارات في تنفيذ المهام الوظيفية بكل جودة وإتقان والتي تتمثل في مقدار ما ينجز من عمل داخل المؤسسات وبجودة عالية.

---

(15) Dissler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.



- سرعة وكفاءة الإنجاز والمتمثل في قدرة القيادات على تنفيذ أعمالهم بكل كفاءة وإتقان وقدرتهم على التخطيط وتحمل المسؤولية وإدارة فرق العمل التي يديرونها.
- الالتزام الوظيفي وهو "قدرة القيادات على الالتزام بالمعايير والأنظمة والاستمرارية في العمل" .
- الوثوق والمثابرة وهو "مقدار ثقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وحبه ومقدار انجذابه لها، والدفاع عنها، وتقديم العون والمساعدة متى ما طلبت منه".

المبحث الرابع : تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

تعرف هذه المرحلة بأنها العملية التي يتم خلالها معرفة كيف يؤدي الموظف مهامه الوظيفية والعمل على وضع خطط واضحه لتطوير اداءه، وعملية تقييم الأداء لا تركز فقط على معرفة مستوى أداء الفرد ولكن تستمر إلى أبعد من ذلك لتشمل عملية تحسين وتطوير أداء الموظف بعد التقييم ووضع الخطط التدريبية والتأهيلية وفق احتياج الأفراد العاملين، كلك التغلب على بعض المعوقات التي تؤثر على الأداء والتي قد تكون سببها المؤسسة مثل توفير أداوت العمل، ورفع الأجور، والمكافأة والترقيات[16].

وتقييم الأداء تعنى بقياس كفاءة الموظف ومقدار ما انجز من عمل، وقياس على ذلك يمكن الحكم على مدى قدرة الموظف للترقية وتقليده مناصب أعلى[17].

(16) المغربي، عبدالحميد.(2007). "دليل الإدارات الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة". عمان. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

(17) نصر الله. حنا. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.



تتم عملية قياس الأداء الوظيفي من خلال استخدام الأدوات والوسائل والتجريب العملي وفق المعايير والمؤشرات التي تم وضعها في هذا الخصوص والتي تعتبر وسيلة للحكم على الأداء والمستوى الذي

وصل إليه، وتختلف المعايير بين الكمية والتي تقيس كم العمل المنجز والنوعية والتي تقيس مواصفات وجودة المنتج والزمنية والتي تقيس الفترة الزمنية لإنهاء العمل والمعنوية والتي تقيس الرضى الوظيفي والإخلاص وتقبل العمل، كما يجب أن تصاغ المعايير بمشاركة كل الفئات المستهدفة وذلك حتى تساعد في رفع قابليتهم للإنتاج وتكون وفق قدراتهم، كما يجب أن تتسم بالمرونة وقابلية التطبيق في بيئة العمل التي سوف تنفذ عليها.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة، كونه يساعد المسؤول في المؤسسة التعرف على طبيعة أداء الموظف، وما حققه من انجاز في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ونستنتج من خلال الدراسات السابقة تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي حسب اتفاق كثير من الباحثين مثل شاويش (2005، ص 87 - 88)[18] والسلمي (2001, ص2017)[19]، و حسن (2004، ص289)[20] في:

1- إنه يمثل المعيار الحقيقي لتعرف على مدى قدرة الفرد في تحقيق مهامه الوظيفية.

2- إنه يسهم برنامج تقييم الأداء للتعرف على اسهام العاملين في المؤسسة.

3- من خلال جودة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف يستطيع المسؤول في اتخاذ القرار الصحيح نحو النقل وترقية الموظف.

---

(18) شاويش، مصطفى.(2005). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار الشرق الأوسط للنشر والتوزيع.

(19) السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة. مصر: دار غريب.

(20) حسن، راوية. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.



4- ربط نظام الحوافز بالأداء الوظيفي بهدف رفع كفاءة الإنتاج ودافعية الموظف لتحقيق أداء أفضل.

5- يعين الأداء الوظيفي المتميز على استقرار الموظف المتميز في عمله أما العاملين ذو الأداء المنخفض يكون مهدد بالاستغناء عنه.

6- يساعد على التخطيط الجيد للموارد البشرية ومعرفة الاحتياج والعمل على توفيره.

7- يوفر معلومات واقعية وحقيقية تساعد على معرفة الموظفين وأوضاعهم ومشاكلهم والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.

8- يُعين المسؤولين على رسم السياسات والقرارات والتطوير في المؤسسة بشكل عام.



النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1- أظهرت الدراسة أن مستوى كلاً من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية بمستوى مرتفع.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الباعثة للإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي لدى الإدارات القيادية بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية

3- يؤثر الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على تحسين كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية، وأن العوامل المؤثرة في ذلك هي (واقع الإبداع الإداري، وأسلوب القيادة، والتدريب والتأهيل)

4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي.

5- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح المدراء العموم المساعدين.

ثانياً: التوصيات

أولاً: ضرورة رفع مستوى وثقافة الإبداع الإداري لدى الإدارات القيادية، حتى تتكامل المنظومة بين الجانب النظري، والجانب العملي.

ثالثاً: الاستفادة من الأسلوب القيادي الذي يتمتع به القادة، في تطوير كافة جوانب المؤسسة، وفي التعامل مع الأفراد ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة وخارجها.



رابعاً: الحوافز والترقيات

1- مراجعة الأسس والمعايير المتبعة في نظام الحوافز والترقيات بالمؤسسات الحكومية، وصياغته بما يتناسب مع المستجدات الحديثة وطبيعة العمل.

2- ترقية الموظفين بشكل مستمر، ووفق آلية واضحة، وبما يتناسب مع المؤهلات العلمية، والكفاءة العملية.

3- مكافئة الموظفين المبدعين، وأصحاب الأفكار التطويرية، والذين لهم أثر بارز في تطوير وتحسين المؤسسات الحكومة.

خامساً: التأهيل والتدريب

1- ربط مسار التدريب والتأهيل بالمسار الوظيفي حتى يكون له أثر واضح، ومباشر، وملموس لدى كافة الموظفين ولا يفقد مصداقيته.

2- تحديد ميزانية خاصة لكل مؤسسة حكومية وفق عدد الموظفين، الاحتياجات التدريبية، بهدف تأهيل وتدريب الموظفين، ورفع كفاءتهم العملية.

3- ووضوح الخطط والبرامج المختصة بنظام التأهيل والتدريب، وإبلاغ كافة التقسيمات الإدارية بها؛ حتى يتمكن الموظفين الالتحاق بها بكل سهولة ويسر.

سادساً: منح المزايا والمكافئات لجميع العاملين مقابل كمية وجودة الأداء الذي يحققوه في المؤسسات.

خامساً: تقييم الأداء

1- مراجعة الأسس والمعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء، والتحديث فيها وفق المستجدات، والمتطلبات العصرية.



2- الموضوعية والدقة في تقييم أداء الموظفين، والاستفادة منها في مجال الترقية والترفيع حتى يكون لها أثر، ويبحث كل موظف للارتقاء بأدائه وتحقيق أفضل النتائج العملية، حتى يتمكن من تحقيق أهدافه في مجال الترقية.

3- توظيف نتائج تقييم الأداء في تطوير المؤسسات الحكومية بشكل عام، ووضع الخطط السنوي، والاستفادة من نقاط القوة، ووضع الحلول المناسبة لنقاط الضعف.



المصادر والمراجع

أثير حسو إسحاق.(2014)." دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية". مجلة تكريت للعلوم الإدارية. جامعة تكريت.

الجعبري، عدنان.(2009)."دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.

الحسيني. أحمد بن عبدالله. (1994). "علاقة الإشراف الإداري بأداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض". رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الامنية.

الذنيبات. محمد محمود. (1999). "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية بالأردن". مجلة دار العلوم الإدارية. . المجلد26. العدد1

السامرائي، مهدي.(2010). "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالعراق". رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة. مصر: دار غريب.

العوامله. نائل. (2004)." الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة". مجلة دراسات العلوم الإنسانية. المجلد 31.

العجلة، توفيق عطية توفيق.(2009)." الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بقطاع غزة". رسالة ماجستير . كلية التجارة، الجامعة الإسلامية..



العواد، عبدالله محمد.(2005). "درجة ممارسة الإبداع وأساليب تطويره" . رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة نايف للعلوم الإدارية.

القحطاني، لاحق بن عبدالله. (2007)." الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض" . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الإدارية.

القذافي، رمضان.(2002). رعاية الموهوبين و المبدعين. مصر: المكتبة الجامعية.

المغربي، عبدالحميد.(2007). دليل الإدارات الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. عمان الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

بلكو . مصطفي. (2016)." أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" . رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح.

حريم، حسين.(1997). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات. عمان. الأردن: زهران للنشر والتوزيع.

حسن، راوية. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.

شاويش، مصطفي.(2005). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار الشرق الأوسط للنشر والتوزيع.



عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية. ص 25 – 26: دار المعرفة الجامعية.

نصر الله. حنا. (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الأمنية.

هيجان، عبد الرحمن، ١٩٩٩ م. المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

المراجع الإنجليزية

Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky. (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company.

Dissler, Gary. (2003). *Human Resource Management*, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.

Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). *Introducing Human* Resource Management 5th Edition, Person.

Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in ./33Xs Research in Organizational Behaviour, Vol. 10, pp 169 221.

Richard W. Woodman, John E. Sawyer and Ricky W. Griffin The Academy of Management Review Vol. 18, No. 2 (Apr, 1993), pp. 293-321.



